Trousse
d'appréciation de l'action concertée
Guide d'utilisation

Direction de la santé publique

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
MONTÉRÉGIE

106-06050/

CONTEXTE

Les deux outils d'évaluation de la concertation qui vous sont proposés dans cette trousse, ont été utilisés dans le cadre de l'évaluation de l'application de la Politique de la santé et du bien-être. Cette évaluation a été réalisée de 1996 à 1999 par la Direction de la santé publique, de la planification et de l'évaluation (DSPPÉ) de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie (RRSSSM).

Le premier outil, l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation*, a été développé par Robert Schneider[1], et le second, la *Grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée*, est une adaptation d'un instrument développé par le ministère de la Santé et des Services sociaux[2] (MSSS) et visant à mesurer la concertation multisectorielle.

Ces instruments servent à évaluer comment se porte la concertation dans un groupe de travail (comité, table de concertation, etc.) qui réunit des acteurs de différents milieux ou organisations. Alors que l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation* permet de porter rapidement un jugement qualitatif sur la santé de la concertation du groupe, la *Grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée* permet de distinguer les dimensions, voire les aspects particuliers, qui sont déficients et qui entravent la concertation. L'emploi de cette grille permet par conséquent d'identifier les points faibles auxquels consacrer des efforts dans le but d'améliorer la santé de la concertation au sein du groupe de travail.

Les résultats obtenus lors de l'utilisation antérieure de ces instruments confirment qu'ils sont propres à détecter les symptômes d'une concertation difficile ou non optimale : ils sont donc en mesure de contribuer à améliorer la vie des groupes qui s'efforcent de faire de la concertation, leur mode de travail.

ADMINISTRATION

Les deux questionnaires devraient normalement être administrés conjointement, mais il est **indispensable de faire compléter en premier** l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation*. Les questionnaires sont anonymes et chacun doit idéalement être complété par chaque membre du groupe de travail. Ceci est déterminant car plus les répondants sont nombreux, plus les risques de voir les résultats biaisés par quelques répondants « déviants » diminuent. Dans le même ordre

---

1 SCHNEIDER, R. ***Formation des coordonnateurs régionaux en prévention 1993-1994***, Service de programmes aux personnes toxicomanes et itinérantes, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Document de référence, juin 1995.

2 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de la Santé et des Services sociaux. « Grille d'analyse des conditions de concertation multisectorielle » dans ***Développement d'un programme concerté dans un contexte multisectoriel : promotion de la santé et prévention primaire des toxicomanies chez les jeunes,*** Module 7, Service de formation réseau, 1992.

d'idées, l'observation scrupuleuse des consignes présentées sur les questionnaires garantit un maximum de réponses valides.

Grâce à leur utilité diagnostique et leur facilité d'administration, les instruments de mesure peuvent être employés à suivre l'évolution de la concertation au sein du groupe de travail, que ce soit suite à l'introduction de correctifs ou pour vous assurer que la concertation continue de bien se porter. Il vous appartient alors de déterminer l'intervalle entre les passations. Il faut cependant garder à l'esprit que vos répondants peuvent perdre de l'intérêt à se soumettre fréquemment à l'administration des mêmes questionnaires.

PASSATION, COMPILATION ET INTERPRÉTATION

L'instrument de diagnostic de l'état de la concertation

Cet instrument comporte quatre thèmes. Pour chacun d'eux, six situations sont dépeintes, chacune correspondant à un état de concertation précis. **Le répondant ne doit choisir qu'une seule situation par thème et doit nécessairement fournir une réponse aux quatre thèmes.**

Comme cet instrument se complète et se compile en peu de temps, il offre sans délai un premier coup d'œil sur l'état de la concertation du groupe de travail.

Pour compiler les données, il faut d'abord calculer le score par répondant. La grille suivante a été conçue à cette fin. **Si, pour un ou plusieurs thèmes, un répondant a omis de cocher une situation ou en a coché plus d'une, vous devrez retirer ce questionnaire de vos calculs.**

NOMBRE DE FOIS OÙ LA SITUATION A ÉTÉ RETENUE	×	VALEUR DE LA SITUATION	=
Situation A : _____		6	_____
Situation B : _____		5	_____
Situation C : _____		4	_____
Situation D : _____		3	_____
Situation E : _____		2	_____
Situation F : _____		1	_____

SOMME DE LA COLONNE : 4

SCORE INDIVIDUEL : _____
(somme de la colonne)

De plus, si la somme de la colonne intitulée « NOMBRE DE FOIS OÙ LA SITUATION A ÉTÉ RETENUE » est différente de 4, une erreur s'est glissée et vous devrez réviser votre compilation.

Une fois tous les questionnaires valides compilés, il suffit de calculer la moyenne générale :

somme des scores individuels ÷ nombre de questionnaires valides = moyenne générale

et de vérifier à quel état de concertation elle correspond.

Ainsi, si la moyenne générale se situe entre :	La concertation se trouve dans un état[3] de :
22 - 24	ÉNERGIE ACTIVE
18 - 21,9	ÉNERGIE LIMITÉE
14 - 17,9	NEUTRALISATION
10 - 13,9	ENTROPIE LIMITÉE
6 - 9,9	ENTROPIE ACTIVE
4 - 5,9	INDIFFÉRENCE

La grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée

Cet instrument comporte une série d'énoncés regroupés en cinq sections thématiques : *Orientations et buts, Structure de fonctionnement, Climat, Implication des membres et Action*. Ces sections se composent de quatre à dix énoncés touchant diverses caractéristiques de l'action dite concertée. Pour chacune des caractéristiques présentées, le répondant doit en indiquer le degré de présence au sein du groupe de travail à l'aide de l'échelle AUCUNEMENT-PARTIELLEMENT-TOTALEMENT. Il est important de **répondre à tous les énoncés**.

La compilation des données pour cet instrument se fait **par section**. Mais si l'état de concertation identifié à l'aide de l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation* est de type ÉNERGIE ACTIVE, il est évidemment moins utile de compiler les résultats de la *Grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée*.

Pour compiler les données, il faut d'abord calculer le score par section thématique **pour chacun des répondants.** Il s'agit donc d'additionner les valeurs sélectionnées par chaque répondant à chacune des

[3] Les six états de concertation sont définis en annexe.

sections. Il est de première importance que les répondants répondent à tous les énoncés **car une section d'un questionnaire à laquelle un répondant aurait omis une ou plusieurs réponses doit être exclue des calculs**. Toutefois, les autres sections du même questionnaire qui sont complètes demeurent valides, et doivent être incluses dans vos calculs.

Une fois les scores individuels obtenus pour chaque section, vous devez en faire la moyenne. Pour ce faire, vous devez d'abord, pour chaque section, additionner les scores individuels La grille suivante a été conçue à cette fin.

GRILLE DE CALCUL DES SCORES PAR SECTION

	SCORES				
	SECTION I	SECTION II	SECTION III	SECTION IV	SECTION V
RÉPONDANT N°					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
etc.					

TOTAL					

Par la suite, il faut faire la moyenne de ces scores, c'est-à-dire diviser chacun des totaux de section (total de chaque colonne) par le diviseur approprié. Ce diviseur s'obtient en multipliant le nombre d'énoncés dans la section par le nombre de répondants ayant répondu à **tous les énoncés de la section**. La grille suivante vous aidera à effectuer ces calculs.

GRILLE DE CALCUL DU DIVISEUR

	NOMBRE D'ÉNONCÉS DE LA SECTION	×	NOMBRE DE RÉPONDANTS À LA SECTION	=	DIVISEUR
Section I. Orientations et buts	4	×	_____	=	_____
Section II. Structure de fonctionnement	10	×	_____	=	_____
Section III. Climat	8	×	_____	=	_____
Section IV. Implication des membres	6	×	_____	=	_____
Section V. Action	5	×	_____	=	_____

Le résultat final de ces calculs se situera entre 1 et 3 pour chaque section thématique. Le tableau suivant vous aidera à identifier le degré de performance de votre groupe de travail à l'égard du thème abordé dans la section.

Ainsi, si la moyenne de la section se situe entre :	**La performance de votre groupe de travail à l'égard du thème abordé:**
2,5 - 3	EST EXCELLENTE
2 - 2,49	EST ACCEPTABLE MAIS IL Y A PLACE À AMÉLIORATION
1,5 - 1,99	REQUIERT QU'ON Y CONSACRE BEAUCOUP D'EFFORTS
1 - 1,49	EST INEXISTANTE : TOUT EST À FAIRE

Lorsque vous aurez identifié les thèmes qui demandent des améliorations, examinez chacun des énoncés de la section concernée afin de détecter lesquels posent problème. De cette manière, vous serez en mesure de cibler directement les aspects auxquels vous devrez consacrer vos efforts.

Si plusieurs thèmes sont à améliorer, vous vous demanderez sans doute par lequel commencer. Seule votre expérience et celle de votre groupe de travail peuvent répondre à cette interrogation.

Pour terminer, il est important de garder en tête que quel que soit l'instrument utilisé, il est essentiel de soumettre les résultats obtenus aux membres du groupe afin qu'ils puissent en prendre connaissance et en discuter. Cette façon de faire aura non seulement pour effet de mobiliser les membres autour d'un objectif commun, mais également de recueillir leur avis sur les mesures à prendre, le cas échéant.

Un exemple

L'instrument de diagnostic de l'état de la concertation

Le groupe de travail dont vous voulez connaître l'état de concertation se compose de 13 personnes. Vous entreprenez d'administrer les deux questionnaires en prenant bien soin de commencer par l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation*.

Après la passation, vous vous attaquez dans un premier temps à la compilation de l'*Instrument de diagnostic de l'état de la concertation*. En parcourant le premier questionnaire, vous vous rendez compte que le répondant a oublié de répondre à un des thèmes. Vous mettez cette copie de côté : elle ne fera pas partie des calculs. Dans une autre copie, vous trouvez deux réponses sous le même thème : vous retirez également cette copie. Il vous reste 11 copies valides.

Au thème « Les produits de la concertation », le premier répondant a coché la situation « **B** », au thème « Les participants à la concertation », il a coché la situation « **A** », au thème « La nature des rapports et des échanges », la situation « **B** », et au thème « Les ressources disponibles », la situation « **C** ». Une fois traduites dans la grille de compilation, ces réponses produisent le résultat suivant :

RÉPONDANT #1

NOMBRE DE FOIS OÙ LA SITUATION A ÉTÉ RETENUE	×	VALEUR DE LA SITUATION	=
Situation A : 1		6	6
Situation B : 2		5	10
Situation C : 1		4	4
Situation D : 0		3	0
Situation E : 0		2	0
Situation F : 0		1	0

SOMME DE LA COLONNE : 4

SCORE INDIVIDUEL : 20
(somme de la colonne)

Une fois répétée cette opération pour chaque répondant dont le questionnaire est valide, vous obtenez les 11 scores suivants : 20, 22, 21, 23, 27, 22, 16, 20, 24, 25, 21 dont la somme est 241. En divisant cette somme par le nombre de questionnaires valides dont vous disposez, soit 11, vous obtenez une moyenne générale de 21,9.

Cette moyenne correspond à un état de concertation dit ÉNERGIE LIMITÉE. En vous référant à l'annexe, vous constatez que l'énergie limitée signifie que globalement, la concertation fonctionne de façon plutôt positive. La compilation de la *Grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée* vous aiguillonnera sur les aspects à travailler pour améliorer davantage cette performance.

La grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée

Cette fois, des 13 questionnaires complétés, il y en a deux auxquels il manque une réponse à la section II. À la section III, un autre répondant à fourni deux réponses au même énoncé, ce qui invalide cette section pour ce répondant. Donc, au moment de calculer la moyenne globale **de ces sections**, le diviseur, soit le nombre de questionnaires valides **pour chacune de ces sections** sera respectivement 11 et 12. Il est recommandé de consigner le plus tôt possible cette information dans la GRILLE DE CALCUL DU DIVISEUR.

Après avoir additionné les réponses de chaque répondant pour chaque section, vous consignez ces scores dans la GRILLE DE CALCUL DES SCORES PAR SECTION. Pour les trois premières sections du questionnaire, vous obtenez, pour l'ensemble des 13 répondants, les scores suivants:

CALCUL DES SCORES PAR SECTION

	SCORES				
	SECTION I	SECTION II	SECTION III	SECTION IV	SECTION V
RÉPONDANT N°					
1	10	28	—		
2	8	25	23		
3	7	27	22		
4	8	—	21		
5	7	27	23		
6	9	28	22		
7	9	24	24		
8	10	26	22		
9	9	—	22		
10	8	27	22		

11	7	28	22		
12	9	28	21		
13	10	27	23		
TOTAL	111	295	267		

Une fois ces scores additionnés, vous les divisez par le diviseur obtenu à l'aide de la grille suivante que vous aurez préalablement complétée :

CALCUL DU DIVISEUR

	NOMBRE D'ÉNONCÉS DE LA SECTION	×	NOMBRE DE RÉPONDANTS À LA SECTION	=	DIVISEUR
Section I. Orientations et buts	4	×	13	=	52
Section II. Structure de fonctionnement	10	×	11	=	110
Section III. Climat	8	×	12	=	96
Section IV. Implication des membres	6	×	13	=	78
Section V. Action	5	×	13	=	65

Ainsi, la moyenne :

- de la section I est de 2,14, soit 111 ÷ 52 ;
- de la section II est de 2,68, soit 295 ÷ 110 ;
- de la section III est de 2,78, soit 267 ÷ 96.

En vous référant au tableau d'équivalence, vous constatez qu'un score de 2,14 signifie que la performance de votre groupe de travail à l'égard du thème *Orientations et buts* EST ACCEPTABLE MAIS IL Y A PLACE À AMÉLIORATION. Par contre, les scores aux thèmes *Structure de fonctionnement* et *Climat* témoignent d'une EXCELLENTE performance. Donc, nonobstant les résultats que vous obtiendrez aux autres thèmes, vous savez déjà que votre groupe devra s'intéresser à la question des orientations et des buts. Un examen plus poussé des énoncés individuels de cette section vous aidera sûrement à identifier avec plus de précision les aspects à travailler.

Toutes ces opérations devront être reprises pour chacune des cinq sections thématiques.

Annexe I : Définition des états de concertation

ÉNERGIE ACTIVE : LA CONCERTATION EST ENGAGÉE DE FAÇON ACTIVE

La concertation est engagée de façon active au sein du milieu. Les acteurs concernés sont mobilisés et ils parviennent à développer plusieurs actions concrètes qui ont pour effet d'enrichir le champ des solutions disponibles. La concertation constitue un « plus » pour le milieu et les gens en parlent de façon positive et parfois même de façon enthousiaste.

ÉNERGIE LIMITÉE : LA CONCERTATION FONCTIONNE DE FAÇON PLUTÔT POSITIVE

De façon générale, la concertation fonctionne de façon plutôt positive au sein du milieu. On est parvenu en effet à développer un certain nombre d'actions concrètes qui ont été bénéfiques pour le milieu. Il existe cependant un certain nombre de facteurs qui ont pour effet de freiner soit l'adhésion des acteurs, soit la qualité de leurs modes de fonctionnement, soit la production d'actions concrètes. Ces facteurs créent un certain nombre d'insatisfactions qui ne remettent pas nécessairement en cause la survie de la concertation mais qui questionnent régulièrement son efficacité et parfois sa pertinence.

NEUTRALISATION : LA CONCERTATION EST IMMOBILISÉE

Au total, la concertation est « immobilisée ». Il existe dans le milieu plusieurs facteurs qui favorisent la concertation (par exemple : conscience des intervenants, dédoublements évidents, ressources très limitées). Ils sont cependant neutralisés par d'autres facteurs qui s'y opposent directement ou indirectement (par exemple : balkanisation du milieu, résistance des décideurs, dispersion du territoire, historique de conflits). En somme, on se retrouve en présence d'une équation où les forces positives sont égales aux forces de résistance, de sorte que l'action est neutralisée.

ENTROPIE LIMITÉE : LA CONCERTATION EST DIFFICILE

La concertation est difficile. Il arrive que l'on parvienne à se concerter et à produire des actions concrètes mais c'est au terme d'efforts importants, les résultats sont modestes et l'énergie n'est pas maintenue. Sauf quelques acteurs qui y consacrent beaucoup d'énergie, la majorité des gens n'est pas disposée ni à la développer, ni à la protéger.

ENTROPIE ACTIVE : LA CONCERTATION EST MAL EN POINT

La concertation est mal en point : elle n'a pu générer aucune action concrète, il n'existe aucun projet, la plupart des mécanismes ont été réduits au minimum et les principaux acteurs sont démobilisés. En outre, il n'existe à toutes fins utiles aucun levier sur lequel il serait possible de s'appuyer afin de remobiliser les énergies et de relancer la concertation.

INDIFFÉRENCE : LA CONCERTATION N'ARRIVE TOUT SIMPLEMENT PAS À LEVER

La concertation n'arrive tout simplement pas à « lever ». Plusieurs facteurs contribuent à maintenir sinon une résistance, du moins une indifférence chez les principaux acteurs face aux vertus de la concertation. Il n'existe aucun véritable mécanisme structuré de concertation, aucune énergie disponible et très peu d'éléments susceptibles d'agir comme déclencheurs.

Annexe II : Feuille de compilation des données de la Grille d'analyse des caractéristiques de l'action concertée

GRILLE DE CALCUL DES SCORES PAR SECTION

	SCORES				
	SECTION I	SECTION II	SECTION III	SECTION IV	SECTION V
RÉPONDANT N°					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
etc.					
TOTAL					

GRILLE DE CALCUL DU DIVISEUR

	NOMBRE D'ÉNONCÉS DE LA SECTION	×	NOMBRE DE SECTIONS VALIDES	=	DIVISEUR
Section I. Orientations et buts	4	×	_____	=	_____
Section II. Structure de fonctionnement	10	×	_____	=	_____
Section III. Climat	8	×	_____	=	_____
Section IV. Implication des membres	6	×	_____	=	_____
Section V. Action	5	×	_____	=	_____